

## INTERVIEW CROISÉE

**Dominique Senequier** / Présidente et Fondatrice d'Ardian  
**Mark Benedetti** / Directeur Général d'Ardian

## « Ardian a franchi un cap important cette année »

Dominique Senequier, Présidente et Fondatrice d'Ardian, et Mark Benedetti, Directeur Général, reviennent sur la diversité des activités et la constance des performances qui offrent à Ardian un flux continu de capitaux, en dépit d'un contexte complexe pour les levées de fonds.

### Quels ont été les événements marquants en 2024 pour Ardian ?

**Dominique Senequier** / L'évolution la plus significative a été le renforcement de notre structure de gouvernance, intervenu fin 2023. C'est un tour de force d'avoir si rapidement mis en œuvre notre nouvelle organisation. Ce succès témoigne de la qualité de la Direction Générale et du Comité Exécutif, qui collaborent de manière exemplaire. Nous disposons désormais d'une structure idéale pour piloter la prochaine phase de croissance d'Ardian.

**Mark Benedetti** / La première année complète dotée de nos nouvelles instances de gouvernance a été une étape importante, et elle a été menée avec succès. La Direction Générale et le Comité Exécutif réunissent des profils très talentueux, aux compétences complémentaires, et représentatifs de notre présence mondiale. Nous définissons collégialement les axes prioritaires de développement, et concrétisons rapidement les projets stratégiques. Ardian a franchi un cap important cette année : nous avons enregistré notre plus bel exercice sur le plan financier, et notre deuxième meilleure performance en levées de fonds. ASF IX s'est clôturé à 30 milliards de dollars, ce qui en fait l'une des levées les plus importantes jamais réalisées sur les marchés privés, et nos autres fonds emblématiques ont rencontré un franc succès. Si

nous avons pu le faire dans l'un des marchés les plus difficiles que j'ai connu, c'est grâce à notre résilience et à la remarquable loyauté de nos 1 850 investisseurs dans le monde.

### Dominique, quelles sont aujourd'hui vos responsabilités en tant que Présidente et Fondatrice d'Ardian ?

**DS.** / Mon rôle principal est de me concentrer sur la stratégie à long terme d'Ardian et le développement de l'entreprise. Je travaille en étroite collaboration avec l'équipe de direction et le Comité de Surveillance pour établir notre budget annuel d'investissement. Ce sujet est devenu prioritaire depuis que nous lançons des produits de Private Wealth et des fonds de continuation qui requièrent des engagements de capitaux significatifs de notre part, en qualité de sponsors. Notre équipe de direction nourrit de grandes ambitions de croissance, ce qui implique une allocation très rigoureuse du capital.

### Quelles sont les conséquences de l'incertitude géopolitique actuelle pour Ardian ?

**MB.** / Nous avons traversé plusieurs cycles économiques au cours des 25 dernières années et le fait qu'Ardian soit investi



aux États-Unis, en Europe et en Asie nous a permis d'acquérir une grande expérience en matière de gestion de l'incertitude. Nous devons rester fidèles à notre approche en termes d'investissement, et capitaliser sur ce qui a fonctionné. Nos décisions sur les marchés ne sont pas dictées par les aléas politiques. Nous ne pouvons pas faire abstraction de la situation géopolitique, mais les choses sont parfois moins graves que ne le suggèrent certaines rumeurs. On nous pose souvent des questions sur l'Europe, mais nos entreprises en portefeuilles Buyout et Expansion sont des leaders dans leurs secteurs et enregistrent une croissance de leurs bénéfices de l'ordre de 15 % par an. L'écart de compétitivité entre l'Europe et les États-Unis est réel, mais il devrait surtout inciter à repenser l'approche européenne. Les États-Unis bénéficient d'un marché intérieur dynamique et d'investissements massifs dans les nouvelles technologies, tandis que l'Europe doit encore mobiliser ses ressources pour créer un écosystème propice à l'innovation. Elle reste très attractive pour les investisseurs, car elle offre de belles opportunités de diversification dans un environnement économique stable.

**DS.** / L'instabilité géopolitique génère quelques conséquences pour nous. Tout d'abord, le taux de change entre le dollar et l'euro est un paramètre important pour Ardian, car une part significative de nos revenus est libellée en dollars tandis que nos dépenses le sont majoritairement en euros ; un dollar fort est

donc avantageux pour nous. En outre, dans la mesure où les entreprises cotées sont comparables, la valorisation des entreprises privées pourrait être affectée par une chute des indices boursiers américains. Mais nous n'en sommes pas encore là, car les marchés américains ont connu de fortes hausses en 2023 et 2024 et n'ont pas tant reculé depuis. Les actions européennes se sont appréciées dans le même temps, ce qui profite à nos actifs européens. Sans connaître encore les effets inflationnistes de l'augmentation des droits de douane, de nombreux investisseurs asiatiques sont réservés à l'égard des marchés américains et se tournent davantage vers l'Europe. Par ailleurs, la situation géopolitique semble avoir réveillé les décideurs européens, et la forte hausse annoncée des investissements dans le secteur de la défense stimulera la croissance européenne. Cela sera plus déterminant que les droits de douane. J'ajoute que nous nous réjouissons du retour du Royaume-Uni sur la scène européenne.

### Comment la stratégie de croissance d'Ardian a-t-elle évolué au cours des douze derniers mois ?

**MB.** / Pour piloter notre croissance, nous nous sommes dotés avec le Comité Exécutif d'une feuille de route claire en cinq axes. En premier lieu, nous devons poursuivre le développement de nos stratégies emblématiques de façon

rigoureuse et en assurant à nos investisseurs des performances solides. Le deuxième axe consiste à lancer de nouveaux fonds sur des secteurs d'activité adjacents, dans lesquels nous pouvons transférer nos expertises. Nous voulons reproduire nos succès obtenus en Infrastructure Secondaries, avec les Solutions fondées sur la Nature, European Semiconductor, Single-Asset Secondaries, Hydrogen Services et les logements



«*Ardian a toujours été un investisseur prudent, attentif, et focalisé sur le service proposé à ses clients. Peu de sociétés d'investissement sont aussi tournées vers leurs clients, et je crois que cette caractéristique jouera encore longtemps en notre faveur.*»

—  
Dominique Senequier / Présidente et Fondatrice d'Ardian

étudiants. Notre troisième axe est d'explorer de nouveaux territoires où nous ne sommes pas encore positionnés, bien qu'il y ait déjà beaucoup à faire avec les deux premiers axes. Quatrièmement, nous devons développer notre activité de Private Wealth. Les investisseurs institutionnels resteront notre cœur de cible, mais la clientèle privée investit de plus en plus sur les marchés privés ; à l'aube de cette évolution majeure, nous devons nous tenir prêts pour accueillir ces clients. Leurs objectifs et leur approche de l'investissement sont différents, mais nos produits répondent parfaitement à leurs besoins. Enfin, le cinquième axe concerne l'IA. Nous devons rester à l'affût des ruptures technologiques, et optimiser l'utilisation de nos données. Notre équipe Data Science y veille, et leur travail porte ses fruits.

**DS.** / La condition pour explorer ces nouveaux territoires est de progresser aux États-Unis. La diversité de nos produits et solutions d'investissement est un atout sur le marché américain, et peu d'acteurs peuvent rivaliser avec notre offre associant le capital-investissement et les actifs réels, les fonds directs et secondaires, avec des opportunités tant en Europe qu'en Amérique du Nord. Notre réseau multi-local est un autre atout pour les investisseurs américains qui recherchent une exposition européenne. Nous affichons de grandes ambitions pour notre activité d'investissement privé : nous avons déjà levé des montants considérables pour nos fonds secondaires auprès de clients privés américains, et nous pourrions avoir encore plus de succès en nous adressant à ces nouveaux profils d'investisseurs à travers un fonds evergreen de capital-investissement consacré au marché secondaire et au co-investissement. Certains de nos concurrents parviennent à lever plusieurs milliards de dollars par trimestre auprès de clients privés aux États-Unis, et de belles marges de croissance existent sur ce marché. Notre entreprise est extrêmement résiliente, et notre approche de l'investissement, qui garantit prudence et conformité, est un atout pour réussir sur le marché de la distribution de produits financiers aux particuliers.

Quelles sont vos ambitions en matière d'infrastructure, à l'aune de votre investissement dans l'aéroport de Heathrow ?

**DS.** / Heathrow est un actif extraordinaire, qui représente une étape inédite pour Ardian. C'est le premier aéroport en Europe, et le quatrième au niveau mondial. En finalisant cette acquisition avec le soutien du gouvernement britannique, nous avons démontré notre crédibilité en tant qu'investisseur dans les infrastructures sensibles. Il a fallu convaincre les autres actionnaires que nous étions le bon partenaire pour

remplacer Ferrovial, qui est un groupe industriel. Ce succès atteste le niveau d'expertise de la gestion aéroportuaire que nous avons acquis grâce à nos investissements précédents en Italie et à Londres Luton. Il témoigne également de l'ampleur de nos activités dans l'infrastructure européenne, avec près de 27 milliards d'euros d'actifs sous gestion et un objectif de plus de 10 milliards d'euros pour notre prochain fonds emblématique. Heathrow est particulièrement important pour Ardian, car cet aéroport sera la vitrine de notre savoir-faire. Il reflète notre volonté de réaliser des opérations de premier plan en infrastructure : cette classe d'actifs forme un immense potentiel d'investissements en Europe, qui ne fera que croître avec le plan de modernisation annoncé par l'Allemagne. C'est une opportunité stratégique majeure pour Ardian.

Craignez-vous un désintérêt des investisseurs pour les problématiques de durabilité et de transition climatique ?

**MB.** / Beaucoup d'entreprises ne tiennent pas leurs engagements en faveur du climat. La transition énergétique et la décarbonation des actifs sont pourtant plus importantes que jamais, car la demande d'électricité augmentera énormément dans les années à venir. Les data centers vont consommer une quantité colossale d'énergie pour accompagner l'essor de l'IA et la demande de véhicules électriques va croître. Le recours aux énergies renouvelables n'en sera que plus critique. Nous restons déterminés à investir dans la transition énergétique et à décarboner progressivement nos actifs, en nous appuyant sur des données et des résultats concrets et non sur des affirmations. Par exemple, dans notre activité Real Estate, lorsque nous rénovons un bâtiment pour améliorer son efficacité énergétique, nous diminuons ses émissions de carbone. Nous pouvons ainsi réduire de 20 % son coût d'exploitation, ce qui le rend mécaniquement plus rentable ; il sera donc plus attractif à la revente, et nous en obtiendrons un meilleur rendement pour nos investisseurs. Tous les acteurs bénéficient de cette transition énergétique, fondée sur des données factuelles et non sur des dogmes.

Quel est pour vous le facteur le plus déterminant pour la croissance et l'attractivité d'Ardian ?

**MB.** / Nous sommes uniques et entendons bien le rester. Ardian n'est plus exclusivement française ou européenne, mais une entreprise mondiale. Nous conservons cependant quelque chose de particulier qui parle à nos investisseurs, et

que nous n'avons nullement l'intention de changer. Ce sont nos racines européennes qui nous distinguent.

**DS.** / Ardian a toujours été un investisseur prudent, attentif, et focalisé sur le service proposé à ses clients. Peu de sociétés d'investissement sont aussi tournées vers leurs clients, et je crois que cette caractéristique jouera encore longtemps en notre faveur. ●



«*Nous sommes uniques et entendons bien le rester. Ardian n'est plus exclusivement française ou européenne, mais une entreprise mondiale.*»

—  
Mark Benedetti / Directeur Général d'Ardian et Président du Comité Exécutif